Diversification de l'économie de l'Ouest Canada

Plan ministériel d'activités 2009-2010 à 2011-2012

Renforcer l'Ouest pour édifier un Canada plus fort

Message du sous-ministre

J'ai le plaisir de présenter le Plan ministériel d'activités du ministère de la Diversification de l'économie de l'Ouest canadien (DEO) pour la période triennale s'échelonnant du 1er avril 2009 au 31 mars 2012.

Les Canadiens et les Canadiennes de l'Ouest se heurtent aux répercussions d'une récession mondiale majeure. Parmi les priorités opérationnelles que nous avons établies pour réagir aux difficultés et aux possibilités se manifestant dans l'Ouest, la plus importante consiste à mettre en œuvre le FAC et le programme ILC, deux initiatives annoncées dans le budget de 2009 – le *Plan d'action économique du Canada*. Même si l'exécution de ces deux programmes visant à relancer l'économie des collectivités de l'Ouest est essentielle, notre engagement à l'égard de nos programmes de base est plus solide que jamais.

La façon dont nous atteindrons ces résultats est aussi importante que les activités que nous réalisons. Nous poursuivrons nos efforts pour solidifier notre culture fondée sur les valeurs et l'éthique. La responsabilisation, la transparence, l'efficacité du service à la clientèle, l'optimisation des ressources et l'intégration de la gestion du risque à nos processus décisionnels guideront toutes nos activités.

Le personnel du Ministère est reconnu pour sa créativité, son esprit d'initiative et ses méthodes novatrices. Aussi, nous ferons fond sur notre tradition qui consiste à recruter et à fidéliser les employés les plus brillants et compétents qui soient, et à leur offrir des occasions d'apprentissage et de perfectionnement, ainsi que les outils dont ils ont besoin pour exceller et livrer la marchandise dans l'Ouest.

La période visée par le présent document de planification pose des défis, elle ouvre cependant des perspectives. Nous avons au sein de l'organisation la tradition et la capacité requises pour bien servir les intérêts de l'Ouest.

Daniel Watson
Sous-ministre, Diversification de l'économie de l'Ouest Canada

Table des matières

RÉSUMÉ **4**

QUI NOUS SOMMES **7**

CE QUE NOUS FAISONS **8**

NOTRE BUDGET **13**

NOTRE CONTEXTE OPÉRATIONNEL **14**

- **Situation économique de l'Ouest du Canada** **14**
- **Gouvernance** **16**
- **Possibilités et difficultés** **17**
- **Entrepreneuriat et innovation** **20**
- **Développement économique des collectivités** **22**
- **Politique, représentation et coordination** **25**

EXCELLENCE EN GESTION **27**

ANNEXE A – CADRE DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE **32**

ANNEXE B - ARCHITECTURE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME DE DEO33

ANNEXE C - APERÇU DU PROFIL DE RISQUE MINISTÉRIEL **34**

ANNEXE D - ORGANIGRAMME MINISTÉRIEL **35**

ANNEXE E - TABLEAU DE BORD DES RESSOURCES HUMAINES **36**

ANNEXE F - ACTIVITÉS DE PROGRAMME EN FONCTION DES RÉSULTATS STRATÉGIQUES (EN MILLIERS DE DOLLARS) **42**

Résumé

Le Plan ministériel d'activités, établi sur trois ans, donne un aperçu intégré des résultats stratégiques ciblés, des priorités et des objectifs de rendement du Ministère, présentés dans son *Rapport annuel sur les plans et priorités*, en plus d'exposer clairement l'orientation stratégique et le cadre de planification nécessaires à l'atteinte de ces résultats.

Vision

Être les maîtres d'œuvre de l'établissement d'une économie plus diversifiée dans l'Ouest, laquelle reposerait sur des entreprises et des collectivités j[illegible]tes, concurrentielles et novatrices.

La section I de ce plan décrit ce que nous faisons, nos priorités, qui nous sommes, notre budget et notre contexte opérationnel. La section II porte sur la façon dont nous prévoyons atteindre les résultats fixés – au moyen de nos résultats stratégiques, de nos priorités axées sur l'excellence en gestion qui nous occupent plus particulièrement au cours de cet exercice et d'autres stratégies et plans ministériels qui vont bon train.

Dans le cadre du *Plan d'action économique du Canada* annoncé dans le budget de 2009, la priorité de Diversification de l'économie de l'Ouest Canada pour 2009-2010 et 2010-2011 est de mettre en œuvre le Fonds d'adaptation des collectivités (FAC) et le programme Infrastructure de loisirs du Canada (ILC), qui sont destinés à relancer temporairement l'économie.

De concert avec d'autres mesures de stimulation économique du *Plan d'action économique du Canada*, le FAC jouera un rôle important en axant les efforts sur la création d'emplois à court terme dans les collectivités et secteurs touchés par le ralentissement économique mondial.

Le programme ILC constituera une mesure de stimulation économique ponctuelle destinée à atténuer les répercussions de la récession économique mondiale, principalement en rénovant, en modernisant et en agrandissant des infrastructures de loisirs dans des collectivités canadiennes.

Ces programmes de stimulation économique constitueront des priorités de DEO pendant les deux prochaines années et contribueront à l'atteinte des résultats stratégiques du Ministère.

Mandat

Promouvoir le développement et la diversification de l'économie de l'Ouest canadien, coordonner les activités économiques fédérales dans l'Ouest et faire valoir les intérêts des Canadiens et des Canadiennes de l'Ouest dans le processus décisionnel national.

Le Plan ministériel d'activités s'inscrit dans l'engagement de DEO d'atteindre quatre résultats stratégiques (voir le Cadre de planification stratégique à l'annexe A) :

- L'économie de l'Ouest canadien est compétitive, élargie et diversifiée (Entrepreneuriat et innovation);
- Les collectivités de l'Ouest sont économiquement viables (Développement économique des collectivités);
- Les politiques et les programmes renforcent l'économie de l'Ouest canadien (Politique, représentation et coordination);
- Un soutien efficace et rentable est exercé pour atteindre les résultats stratégiques ministériels (Services internes).

À chacun des résultats stratégiques s'ajoutent un certain nombre d'activités et de sous-activités de programme (présentées dans l'Architecture des activités de programme (AAP) du Ministère – voir l'annexe B). Ces activités de programme constituent les moyens par lesquels DEO atteint ses résultats.

Lorsque des risques ou des plans de ressources humaines se rapportent à un résultat stratégique particulier, ils sont identifiés comme tels (voir l'Aperçu du profil des risques ministériel à l'annexe C). Les détails liés à la mise en œuvre figurent dans le plan d'activités de chaque bureau régional ou direction ministérielle.

Par ailleurs, les priorités du programme ministériel indiquent *où* DEO a l'intention de centrer ses efforts au cours des trois prochaines années. Les initiatives et les activités seront évaluées en fonction de la capacité de répondre à ces priorités. Il importe de noter que les priorités complètent au moins un résultat stratégique.

Section I

Qui nous sommes

Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DEO) est un ministère fédéral comptant 401 employés équivalents temps plein (ETP), établis dans l'Ouest du Canada et répartis entre quatre régions – la Colombie-Britannique, l'Alberta, la Saskatchewan et le Manitoba – et un bureau de liaison à Ottawa (voir l'organigramme à l'annexe D). L'administration centrale du Ministère se trouve à Edmonton, comme l'exige la *Loi sur la diversification de l'économie de l'Ouest canadien*, 1988. Chaque région et unité ministérielle, de même que chacun des hauts dirigeants, a la responsabilité partagée de s'assurer que DEO, dans son ensemble, remplit son mandat et atteint ses objectifs, en plus de satisfaire aux besoins particuliers et d'avoir à cœur les enjeux de la région.

L'effectif de DEO

*Ressources humaines	2009-2010	2010-2011	2011- 2012
ETP	401	386	383

**Nota* : Ce tableau présente le complément d'effectif actuel du Ministère. On s'attend à ce que l'apport en ETP de DEO augmente d'environ 60 au cours des deux prochaines années afin d'appuyer la mise en œuvre du FAC et du programme ILC, deux initiatives prévues dans le budget de 2009 pour relancer l'économie, parallèlement au Fonds Chantiers Canada et au Réseau Entreprises Canada.

La représentation de l'effectif de DEO dans tous les secteurs est comparable à la population active du Canada et à l'ensemble de la fonction publique :

- Âge moyen : 45,34 ans
- Femmes : 59 %
- Minorités visibles : 15,9 %
- Autochtones : 7 %
- Personnes handicapées : 4 %
- Une proportion de 9 % des employés ont pour première langue officielle le français.

L'annexe E contient de plus amples détails sur l'effectif de DEO.

Ce que nous faisons

En vue de développer une économie encore plus diversifiée dans l'Ouest, DEO s'emploie à aider les citoyens, les organisations et les collectivités à exploiter pleinement leur potentiel ou à se surpasser. Le Ministère finance des projets qui favorisent l'innovation, la création d'entreprises et le développement économique des collectivités – renforcer l'Ouest pour édifier un Canada plus fort.

Malgré les différences existant entre les quatre provinces de l'Ouest sur le plan de la structure économique, les résultats économiques obtenus dans l'Ouest dépendent énormément des matières premières et des ressources naturelles, notamment l'agriculture, les produits forestiers, l'exploitation minière, le pétrole et le gaz. L'économie de l'Ouest canadien est aussi très dépendante du commerce, car environ un tiers de son produit intérieur brut (PIB) total provient des exportations.

Dans l'Ouest canadien, un grand nombre de facteurs a contribué à des perspectives économiques à court terme modestes : la volatilité et la faiblesse des prix des matières premières; la baisse des exportations de biens et de services; le niveau de confiance peu élevé des consommateurs; la baisse des intentions d'investissement; des perspectives économiques encore plus moroses aux États-Unis.

À long terme, la diversification de l'économie de l'Ouest constitue l'élément clé d'une réussite économique soutenue. De nombreuses questions structurelles doivent néanmoins être abordées en vue de consolider l'économie de l'Ouest :

- La dépendance continue à l'égard du secteur des ressources et le risque de subir les contrecoups de l'instabilité des marchés;
- La faiblesse des dépenses en recherche et développement des entreprises conduit à une baisse de la commercialisation de la technologie;
- L'accès difficile aux capitaux de démarrage, qui facilitent le lancement et la croissance des entreprises;
- Une faible productivité des entreprises nuit à la compétitivité sur les marchés mondiaux;
- Une grande proportion de petites et moyennes entreprises (PME) n'exportent pas leurs produits, même si des recherches indiquent que les entreprises exportatrices surclassent celles qui n'exportent pas;
- Des changements démographiques qui limitent l'accès à un bassin de main-d'œuvre qualifiée;
- La faible présence de la population autochtone sur le marché du travail.

DEO assure la pérennité de ses programmes destinés à encourager l'entrepreneuriat, l'innovation et le développement économique des collectivités en assurant un leadership et un rôle de coordonnateur dans la défense des intérêts de l'Ouest et en aidant la région à relever ses défis. Le Ministère lance des initiatives visant à mobiliser des ressources et une expertise à l'intention de l'Ouest et de sa population en travaillant dans le cadre de partenariats stratégiques avec tous les ordres de gouvernement, des

établissements universitaires, des instituts de recherche, des associations sectorielles et des organismes sans but lucratif.

DEO s'est fixé les priorités suivantes pour 2009-2010 :

- **Mise en œuvre du Fonds d'adaptation des collectivités (FAC) et du programme Infrastructure de loisirs du Canada (ILC)** – prendre des mesures de stimulation au moyen d'investissements pour maintenir et créer des emplois dans l'Ouest;
- **Commercialisation de la technologie** – faciliter la transformation du savoir et des technologies en débouchés commerciaux;
- **Commerce et investissement** – aider les PME à trouver leur niche sur les marchés mondiaux, à exploiter des perspectives de valeur ajoutée fondées sur les portes d'entrée et corridors de l'Ouest canadien et à attirer des investissements;
- **Productivité et compétitivité des entreprises** – soutenir la croissance et la compétitivité des petites entreprises de l'Ouest canadien;
- **Diversification rurale** – soutenir les nouveaux débouchés et possibilités économiques dans l'Ouest rural.

En vue de se conformer à ces priorités et de contribuer aux résultats stratégiques du Ministère, DEO prend les mesures suivantes :

- Investir dans des projets par l'intermédiaire de son principal programme, le Programme de diversification de l'économie de l'Ouest, afin de renforcer l'économie de l'Ouest, d'accroître la viabilité économique des collectivités de cette région et d'aider l'économie de l'Ouest à devenir plus compétitive, plus étendue et plus diversifiée;
- Mettre en œuvre des programmes de contribution pluriannuels, tels que les Ententes de partenariat pour le développement économique de l'Ouest (EPDEO). Conclues entre le gouvernement du Canada et les quatre provinces de l'Ouest, ces ententes permettent de relever certains défis en orientant les investissements vers des priorités communes –
  - → soutenir les activités de recherche et développement, tout en concentrant les efforts sur la commercialisation des nouvelles technologies et des nouveaux produits et services;
  - → encourager le commerce et l'investissement;
  - → renforcer la productivité et la compétitivité des entreprises;
  - → accroître le nombre d'activités à valeur ajoutée dans les industries des ressources traditionnelles.
- Fournir un appui financier aux membres du Réseau de services aux entreprises de l'Ouest canadien, qui offre plus de 100 points de service dans des collectivités rurales et urbaines de l'Ouest où les entrepreneurs peuvent obtenir de l'aide pour lancer ou développer leur entreprise.

- Mettre en œuvre les composantes de l'Ouest de trois initiatives du *Plan d'action économique* annoncées dans le budget de 2009 :
  - → D'une durée de deux ans, le Fonds d'adaptation des collectivités est une mesure de stimulation économique d'un milliard de dollars destinée à atténuer les répercussions à court terme du ralentissement économique dans les collectivités touchées, la part allouée à l'Ouest est de 306 M$;
  - → D'une durée de deux ans, le programme Infrastructure de loisirs du Canada consiste à investir 500 M$ dans la construction, la remise en état et la réparation d'infrastructures de loisirs à l'échelle nationale. DEO a reçu 54 M$ dans le cadre de la première des deux tranches de mise en œuvre. Le Ministère prévoit recevoir un montant additionnel pour l'exécution de la deuxième tranche en 2009-2010;
  - → Accordé dans le cadre du volet Collectivités du Fonds Chantiers Canada, un avantage supplémentaire de 500 M$, étalés sur deux ans, pour accélérer la construction de projets communautaires.

- Travailler en collaboration avec les provinces et les municipalités à l'octroi de contributions fédérales à des projets d'infrastructures dans le cadre du Programme infrastructures Canada, du Fonds sur l'infrastructure municipale rurale, du Fonds canadien sur l'infrastructure stratégique et du volet Collectivités du Fonds Chantiers Canada. DEO met en œuvre ces programmes en partenariat avec le portefeuille des Transports, de l'Infrastructure et des Collectivités et des ministères des provinces de l'Ouest. Au cours de la prochaine année, les investissements du gouvernement fédéral dans l'Ouest canadien devraient totaliser environ 335,6 M$.

- Mettre en œuvre, surveiller et évaluer des projets pour atténuer les effets liés à l'infestation du dendroctone du pin ponderosa[1], en Colombie-Britannique;

[1] Tous les projets connexes doivent être terminés d'ici le 31 mars 2010.

Priorités opérationnelles de DEO en 2009-2010

1. ***Mise en œuvre du Fonds d'adaptation des collectivités et du programme Infrastructure de loisirs du Canada*** – Nous centrerons nos efforts, ces deux prochaines années, sur deux programmes annoncés dans le budget de 2009 – le *Plan d'action économique du Canada*. De fait, DEO mettra en œuvre dans l'Ouest le Fonds d'adaptation des collectivités (FAC) et le programme Infrastructure de loisirs du Canada (ILC) en 2009-2010 et en 2010-2011. Ces deux initiatives comportent des mesures de stimulation financière pour contribuer à la création et à la conservation d'emplois dans l'Ouest.

2. ***Commercialisation de la technologie*** – Afin de faciliter la transformation des connaissances et de la technologie en débouchés commerciaux, DEO :
   - investira de façon stratégique dans la commercialisation des moyens techniques et l'adoption de projets menant à une augmentation des technologies créées dans les établissements de recherche ayant un potentiel de commercialisation et des technologies adoptées dans les entreprises existantes;
   - approfondira la recherche et l'analyse des secteurs afin de cerner les lacunes et les possibilités, et de nouveaux débouchés seront explorés relativement aux programmes et à leur mise en œuvre.

3. ***Commerce et investissement*** – DEO s'efforcera d'accroître la participation des PME au développement d'entreprises internationales et les activités à valeur ajoutée liées aux portes et corridors de l'Ouest canadien, et de rendre l'investissement plus attrayant :
   - en soutenant des projets commerciaux internationaux visant les marchés américains et mexicains, à l'aide du partenariat du Programme de la plateforme nord-américaine;
   - en veillant à ce que les programmes de services-conseils pour la préparation à l'exportation des PME continuent;
   - en facilitant l'accès des entreprises canadiennes de l'Ouest aux grands projets du gouvernement du Canada et aux possibilités de conclure des marchés d'approvisionnement internationaux;
   - en collaborant avec ses partenaires pour saisir les possibilités de valeur ajoutée associées à la porte et au corridor de l'Asie-Pacifique ou au corridor commercial du centre du continent;
   - en soutenant les activités commerciales des entreprises de l'Ouest canadien et leurs efforts pour attirer des investissements dans le cadre des Jeux Olympiques et Paralympiques d'hiver de 2010 à Vancouver-Whistler.

4. ***Productivité et compétitivité des entreprises*** – Pour soutenir la croissance et la compétitivité des petites entreprises de l'Ouest canadien, DEO :
   - facilitera l'accès au capital de risque et aux services aux entreprises pour les PME, à l'aide de programmes et de services offerts conjointement avec d'autres organisations et associations de services aux entreprises;
   - collaborera avec les entreprises, les industries et les organisations de recherche de l'Ouest canadien, afin de promouvoir des initiatives systémiques visant à accroître la productivité et la compétitivité des entreprises. Parmi les activités soutenues par DEO dans ce secteur, il y a la sensibilisation à l'égard de nouvelles pratiques de gestion et d'affaires (c.-à-d. la production allégée) et la promotion de leur adoption, l'accès à des chaînes d'approvisionnement, la création de réseaux d'entreprises et l'accès à des travailleurs qualifiés.

5. ***Diversification rurale*** – Pour soutenir la diversification rurale, DEO collaborera :
   - avec les Sociétés d'aide au développement des collectivités et d'autres organisations rurales de développement économique pour orienter leurs efforts vers la diversification des collectivités rurales;
   - avec d'autres ministères et organismes fédéraux qui ont pour mandat principal de diversifier l'économie rurale.

Excellence en gestion

DEO considère prioritaire l'excellence en gestion et est déterminé à poursuivre l'amélioration de ses pratiques à ce chapitre. Au cours de la présente période de planification, plus particulièrement pendant l'exercice 2009-2010, le Ministère a choisi de cibler les priorités suivantes à cet égard :

Priorités de DEO pour une gestion axée sur l'excellence en 2009-2010

1. ***Renouvellement de la fonction publique – DEO soutiendra l'apport supplémentaire nécessaire de personnel qualifié, motivé et avisé par les moyens suivants :***

    - la planification intégrée des activités et des ressources humaines;
    - la participation des employés, le perfectionnement professionnel, la gestion des talents et la planification de la relève;
    - le recrutement d'une main-d'œuvre qualifiée pour l'exécution du FAC et du programme ILC.
    - les initiatives stratégiques visant le recrutement et le renouvellement.

2. ***Mesure du rendement – Pour soutenir l'amélioration des mesures du rendement, DEO s'attaquera aux défis posés :***

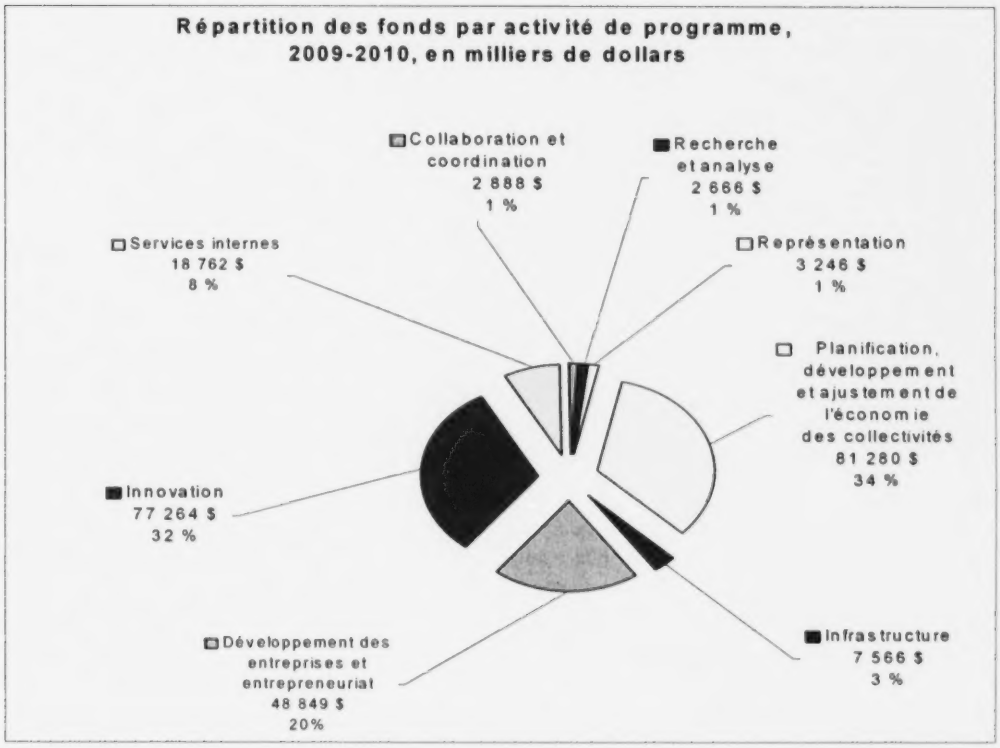
    - en révisant les mesures de rendement pour en assurer la pertinence et l'efficacité;
    - en améliorant la base de données sur les projets du Ministère, le Portail des projets, afin de mieux effectuer le suivi des données relatives à la mesure du rendement;
    - en adoptant un processus de présentation de rapports sur le rendement pour surveiller les progrès accomplis en fonction des objectifs de rendement et soutenir le processus décisionnel ministériel.

3. ***Gestion intégrée des risques*** – Le Ministère s'attaquera à cette priorité :

    - par l'examen et la mise à jour d'un processus décisionnel fondé sur les risques plus entièrement intégré à tous les aspects de la gestion de DEO;
    - par la création d'instruments de gestion des risques et la formation des employés dans ce domaine.

Notre budget

*Ressources financières	2009–2010	2010–2011	2011–2012
(en milliers de dollars)	242 521	158 837	151 375



* Voir l'annexe F pour plus de détails sur l'affectation des crédits par activité de programme.

Nota : Les ressources financières sont représentées telles qu'elles ont été établies dans le *Rapport sur les plans et les priorités* de 2009-2010, avant que le Ministère ne soit informé des détails relatifs aux mesures de stimulation financière du budget de 2009. DEO s'attend à recevoir les ressources supplémentaires suivantes en 2009-2010 :

FAC : 153,1 M$ (subventions et contributions, et fonds de fonctionnement);
ILC : 32,1 M$ (subventions et contributions, et fonds de fonctionnement). Un montant additionnel de 32,1 M$ pour l'exécution du programme ILC en 2009-2010 est prévu.
Fonds Chantiers Canada : 2,1 M$ (fonds de fonctionnement)
Réseau Entreprises Canada : 3,8 M$ (fonds de fonctionnement)

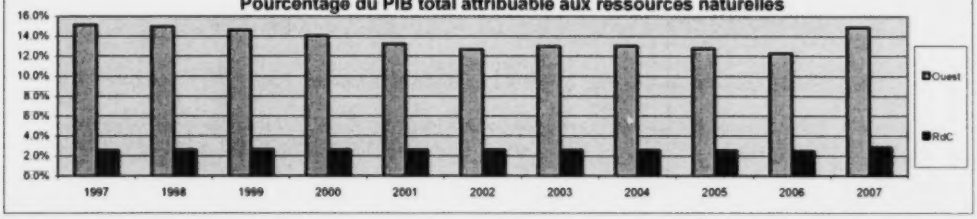
Notre contexte opérationnel

Situation économique de l'Ouest du Canada

L'Ouest canadien

Bien que des différences existent entre les quatre provinces de l'Ouest sur le plan des structures économiques, ces dernières partagent un point commun : dans l'ensemble, malgré une certaine vigueur du côté de la fabrication et dans d'autres secteurs, leurs résultats économiques dépendent énormément des matières premières et des ressources naturelles, c'est-à-dire l'agriculture, les produits forestiers, l'exploitation minière, le pétrole et le gaz. Comparativement au reste du Canada, l'activité économique de l'Ouest découlant du secteur des ressources naturelles représente une part plus importante dans le produit intérieur brut (PIB) total (voir le graphique 1). Par exemple, en 2007, 15 p. 100 du PIB de la région provenait du secteur des ressources naturelles, alors que ce dernier représentait seulement 3 p. 100 dans le reste du pays.

Graphique 1
Pourcentage du PIB total attribuable aux ressources naturelles



En Colombie-Britannique, le secteur forestier occupe une place prépondérante dans le contexte économique. En Alberta, la production de pétrole et de gaz domine l'économie provinciale. La croissance de la Saskatchewan repose tant sur l'extraction de la potasse et du pétrole que sur l'agriculture. Le Manitoba, dont l'économie est la plus diversifiée de l'Ouest, constate qu'une part importante de son PIB est basée sur les produits miniers et agricoles.

L'économie de l'Ouest canadien est aussi très dépendante du commerce, car environ un tiers de son PIB total provient des exportations. Son plus important partenaire, les États-Unis, représente environ 80 p. 100 des exportations totales de la région.

La forte croissance économique a généré des retombées avantageuses pour certaines industries de la région, dont la construction manufacturière, industrielle et résidentielle, l'innovation en sciences et technologie et les services. L'Ouest canadien a su tirer parti de ces perspectives et travaille d'arrache-pied pour développer des bases économiques solides et demeurer compétitif sur les marchés internationaux.

***Perspectives économiques dans l'Ouest canadien*[2]**

De 2007 à 2008, la croissance du PIB réel du Canada a ralenti en passant de 2,7 à 0,5 p. 100. En ce qui concerne 2009, des prévisionnistes du secteur privé s'attendent à ce que l'activité économique diminue entre 2,4 p. 100 et 0,5 p. 100[3]. La crise économique mondiale a compromis les résultats économiques du pays; aucune province n'est à l'abri d'un éventuel ralentissement.

Avant que la crise ne frappe l'économie mondiale au deuxième semestre de 2008, l'Ouest canadien avait connu une forte croissance attribuable à des conditions de marché et à un contexte économique favorables. Le prix élevé des matières premières, les fortes dépenses de consommation et les exportations florissantes ont engendré une croissance économique impressionnante dans la région. En 2007, la croissance du PIB réel dans les provinces était la suivante : 3 p. 100 en Colombie-Britannique, 3,1 p. 100 en Alberta, 2,5 p. 100 en Saskatchewan et 3,3 p. 100 au Manitoba. Cependant, comme la crise a considérablement influé sur les résultats économiques de la région en 2008, les taux de croissance devraient être moins élevés. Compte tenu de sa dépendance par rapport aux ressources naturelles et au marché américain, l'Ouest devient plus vulnérable à des facteurs externes.

Dans l'Ouest canadien, un grand nombre de facteurs ont contribué à l'assombrissement des perspectives économiques à court terme : la volatilité et la faiblesse des prix des matières premières; la baisse des exportations de biens et de produits; le niveau de confiance peu élevé des consommateurs; la baisse des intentions d'investissement de capitaux; des perspectives économiques encore plus moroses aux États-Unis. Étant donné que les prix élevés de l'énergie et des ressources naturelles ont constitué une source de profit considérable dans l'Ouest au cours des dernières années, la chute du prix des matières premières dans l'économie nationale est la cause directe principale à court terme de la situation actuelle. En 2009, l'économie de la Colombie-Britannique devrait connaître un ralentissement en raison, d'une part, de la faible demande intérieure sur le marché des exportations et, d'autre part, de la baisse de régime dans les secteurs forestier, manufacturier, minier et de la construction. Les Jeux Olympiques d'hiver de 2010 à Vancouver et le Plan d'action économique devraient donner un coup de pouce à l'économie provinciale, mais on prévoit un ralentissement économique à l'intérieur d'une fourchette de 2,3 à 0,1 p. 100 du PIB.

Après une croissance plus faible en 2008, les perspectives économiques de l'Alberta demeurent incertaines pour 2009. De nombreux projets de fonctionnement de sables bitumineux et d'investissement dans ce domaine ont été abandonnés ou reportés à cause de la chute du prix du pétrole. Le prix des habitations a baissé et de nombreuses pertes d'emplois ont été constatées. Selon les prévisionnistes, l'Alberta sera une des provinces

---

[2] Sources : Le Conference Board du Canada, Statistique Canada et *L'état de l'Ouest en 2008* de la Canada West Foundation.

[3] Les prévisions de croissance du PIB par le secteur privé ont pour source Le Conference Board du Canada, la Banque de Montréal, la Banque Royale du Canada, la Banque Scotia et les Services économiques TD.

canadiennes qui subira un déclin abrupt en 2009; ils prédisent un taux de récession se situant entre -2,5 et -0,5 p. 100 du PIB.

En 2009, après avoir connu le meilleur taux de croissance au pays en 2008, l'économie de la Saskatchewan devrait demeurer relativement stable et dépasser celles de toutes les provinces canadiennes. La croissance du PIB réel devrait se situer quelque part entre 0 et 1,6 p. 100. Bien que la baisse du prix des matières premières pénalise la croissance, les perspectives à moyen terme demeurent favorables dans les industries de la potasse, de l'uranium et de l'énergie.

Grâce à la diversité de son économie, le Manitoba est mieux équipé pour affronter la situation économique actuelle. Malgré la demande défaillante des États-Unis et les conditions économiques mondiales difficiles, la forte demande d'équipement de transport, en particulier des pièces utilisées dans l'aérospatiale et les autobus de transport en commun, laisse entrevoir un bel avenir au secteur manufacturier. Ainsi, en 2009, les perspectives du secteur privé de la province sont partagées entre une contraction pessimiste de 1,3 p. 100 et une croissance optimiste de 1 p. 100[4].

À long terme, la diversification de l'économie de l'Ouest constitue l'élément clé d'une réussite économique soutenue. De nombreuses questions structurelles doivent néanmoins être abordées en vue de consolider l'économie de l'Ouest :

- La dépendance continue de la région à l'égard du secteur des ressources et, par conséquent, son exposition à un marché des matières premières instable;
- La faiblesse des dépenses en recherche et développement des entreprises, qui entraîne une moindre commercialisation des technologies;
- L'accès difficile aux capitaux de démarrage facilitant le lancement et la croissance des entreprises;
- Le recul des niveaux de productivité des entreprises, qui nuit à la compétitivité sur les marchés mondiaux;
- Une trop forte proportion de PME n'exportant pas, quand on sait que les exportateurs ont tendance à afficher un meilleur rendement que les autres;
- Le vieillissement de la population comme de l'effectif, qui influe sur l'accès à une main-d'œuvre qualifiée essentielle;
- La faible présence de la population autochtone sur le marché du travail, qui représente pourtant une part importante de la main-d'œuvre disponible.

Il est très important d'aborder ces questions afin d'assurer une économie plus compétitive et plus diversifiée à long terme pour l'Ouest canadien.

Gouvernance

Le sous-ministre préside le comité exécutif ministériel, qui est responsable de l'orientation stratégique globale et de la gestion du Ministère. Le comité exécutif de DEO compte parmi ses membres le sous-ministre et ses subordonnés directs (voir l'organigramme ministériel à l'annexe D) ainsi que le directeur, Consultations, Marketing et

[4] Les prévisions de croissance du PIB par le secteur privé ont pour source Le Conference Board du Canada, la Banque de Montréal, la Banque Royale du Canada, la Banque Scotia et les Services économiques TD.

Communications. De plus, il y a une série d'autres comités chargés de composantes précises des responsabilités du Ministère en matière de planification, de politique, de reddition de comptes et d'évaluation.

À tous les échelons ministériels, les plans et stratégies de gestion comprennent les mêmes composantes, qui sont les suivantes :

- Les activités de planification sont structurées en fonction des résultats stratégiques du Ministère;
- Les stratégies de gestion et d'évaluation du risque étayent tous les plans et toutes les activités;
- Les plans sont étayés par les résultats obtenus au cours de la période de rapport précédente et dépendent de ces résultats.

Sous la direction des sous-ministres adjoints, les régions doivent mettre en œuvre les initiatives et les programmes ministériels en tenant compte de leurs possibilités et difficultés propres pour contribuer à l'atteinte des résultats souhaités.

Possibilités et difficultés

Le Ministère se trouve face à un certain nombre de possibilités à saisir et de difficultés à surmonter au cours de 2010-2011. Les ressources de base du Ministère, à la fois des fonds de fonctionnement et des subventions et contributions, devraient diminuer. Par ailleurs, DEO est appelé à mettre en œuvre dans l'Ouest deux nouvelles initiatives temporaires annoncées dans le budget de 2009, soit le FAC, d'une valeur d'un milliard de dollars sur deux ans, et le programme ILC, d'une valeur de 500 millions de dollars, ce qui doublera les ressources pour subventions et contributions qui lui sont normalement affectées ces deux prochaines années.

Une part considérable du mandat de DEO s'appuie sur des projets financés par des subventions et des contributions, incluant la mise en œuvre d'initiatives nationales, comme le FAC et le programme ILC. Si ces deux nouveaux programmes présentent sans aucun doute une nouvelle occasion de contribuer directement aux objectifs de stimulation financière du gouvernement du Canada, ils s'accompagnent de défis pour DEO, notamment en raison du court échéancier imposé pour le lancement et la mise en œuvre complète des programmes sur deux ans. Par exemple, le système de gestion des projets financés par des subventions et des contributions de DEO, le Portail des projets, doit non seulement être restructuré pour tenir compte des nouveaux programmes, mais la charge de travail augmente, ainsi que les difficultés liées au recrutement, à la réaffectation et à la formation du personnel, aux mesures d'adaptation, à l'équipement, à l'établissement de rapports, à la mesure du rendement, etc. Il faut rapidement traiter tous ces aspects pour être en mesure d'atteindre les objectifs des programmes FAC et ILC.

DEO a la possibilité d'exécuter ces deux programmes selon une approche adaptée aux intérêts et aux besoins de l'Ouest.

La mise en œuvre de ces initiatives nationales fournit au Ministère une excellente occasion de revoir ses priorités en ce qui a trait aux ressources humaines et au renouvellement de la

fonction publique, et d'atteindre un équilibre stratégique entre les résultats ministériels visés et les priorités liées aux ressources humaines. Grâce à ces programmes, DEO peut renouveler son effectif pour assurer une meilleure mise en œuvre des programmes destinés à l'Ouest grâce à une fonction publique professionnelle et bien formée. Mentionnons, par exemple, que le recrutement stratégique auquel donneront lieu le FAC et le programme ILC, à l'interne et à l'externe, permettra d'améliorer la représentativité des employés du Ministère sur les plans de l'équité en matière d'emploi et des langues officielles. Le personnel en place pourra profiter des activités de perfectionnement offertes dans le cadre des nouveaux programmes. De plus, les agents de programme et les gestionnaires d'expérience exploiteront leur connaissance de la mise en œuvre de programmes de subventions et de contributions au profit du FAC et du programme ILC.

Par ailleurs, l'analyse des données démographiques dont dispose DEO annonce une hausse marquée de prochains départs à la retraite, à la fois chez les chargés de projet et les gestionnaires, et ce, dès 2012 et jusqu'en 2014. Vingt-cinq pour cent des employés de DEO seront admissibles à la retraite avant la fin de l'exercice 2013-2014. Dans ce contexte, il importe de se fixer des objectifs de recrutement et de fidélisation à long terme pour atténuer les difficultés liées au renouvellement de la fonction publique, plus particulièrement pour le remplacement du personnel en partance et le transfert des connaissances aux nouvelles recrues. Il faut cibler les compétences les plus susceptibles de servir le Ministère à long terme dans les initiatives de recrutement d'abord conçues pour combler les besoins temporaires et à court terme que susciteront des initiatives comme le FAC et le programme ILC.

DEO a consacré des ressources additionnelles et une attention particulière à la mesure du rendement de façon à mieux évaluer et promouvoir les avantages qu'il procure aux Canadiens. Les résultats des vérifications et des évaluations devront absolument être pris en compte pour assurer la pertinence des programmes de DEO, et veiller à ce que les ressources soient gérées avec efficacité et bel et bien affectées aux priorités ministérielles afin de nous assurer que nous nous appliquons à offrir des services rationalisés à notre clientèle et à obtenir des résultats rapides.

DEO continue de s'appuyer sur un solide réseau d'intervenants issus de milieux universitaires et d'établissements financiers, de centres de recherche, d'organismes sans but lucratif et d'autres ordres de gouvernement pour optimiser les avantages générés par les investissements dans l'Ouest du Canada. Bien que l'harmonisation des priorités défendues par des organismes différents soulève des défis complexes, elle permet au Ministère de faire en sorte que les intérêts des Canadiens de l'Ouest soient mieux reflétés dans le processus décisionnel national.

Section II

Entrepreneuriat et innovation

Résultat stratégique

L'économie de l'Ouest canadien est compétitive, élargie et diversifiée.

Entrepreneuriat et innovation	2009-2010	2010-2011	2011-2012
Ressources humaines (ETP)	123	119	119
Dépenses prévues (en milliers de dollars)	126 113	94 025	87 548

L'innovation est le moteur de la croissance et de la compétitivité des entreprises, et l'avenir de l'économie de l'Ouest canadien et sa réussite continue seront déterminés par la mesure dans laquelle ses entreprises et ses industries innoveront et participeront aux marchés croissants et compétitifs.

DEO travaille avec les entreprises, les industries et les organisations de recherche de l'Ouest pour lancer des initiatives visant à rehausser la productivité et la compétitivité des entreprises, à appuyer le commerce et les investissements, et à améliorer l'accès aux marchés internationaux pour les technologies, les services et les produits à valeur ajoutée de l'Ouest canadien. DEO renforce la production à valeur ajoutée en misant sur des initiatives lancées dans des secteurs prioritaires pour l'introduction de nouveaux produits, de technologies nouvelles et d'autres formes d'innovation à partir des produits ou des modes de fabrication existants. Le Ministère améliore également l'accès des entrepreneurs et des petites entreprises au capital de risque et aux services commerciaux au moyen de programmes et de services, en collaboration avec d'autres organismes et des associations spécialisés dans les services aux entreprises.

Défis et stratégies de DEO pour les relever

- Dépendance importante et constante à l'égard des ressources naturelles; si la chute des prix des ressources naturelles présente d'énormes défis, elle s'accompagne aussi de possibilités pour améliorer la productivité grâce à des solutions trouvées par l'industrie.
  - → **DEO axe ses efforts sur les secteurs ou grappes « prêts » à procéder à des améliorations de leur productivité, pour encourager et faciliter les solutions trouvées par l'industrie aux problèmes à ce chapitre.**

- Détérioration continue du commerce extérieur, surtout des exportations vers les États-Unis.
  - → **DEO assure la continuité des services d'information et de conseils qui aident les PME à se préparer à l'exportation; soutient les projets de développement d'entreprises internationales visant les É.-U. et le Mexique ainsi que les régions de l'Asie-Pacifique et de l'Amérique latine; entreprend des études et des analyses ciblées pour mieux comprendre les questions stratégiques qui ont une incidence sur le commerce et l'investissement dans l'Ouest canadien.**

Défis et stratégies de DEO pour les relever (suite)

- Faible investissement des entreprises dans la recherche et le développement
  - → **Pour améliorer la commercialisation des technologies, DEO reconnaît qu'il faut accroître les efforts pour augmenter les investissements dans les entreprises qui lancent de nouveaux produits sur les marchés. La recherche sur les secteurs technologiques prioritaires indique qu'il y a des créneaux susceptibles d'accroître la commercialisation. Pour s'attaquer à cette priorité, DEO approfondira l'analyse des secteurs, afin de cerner les lacunes et les possibilités, et explorera des approches comme des démonstrations témoins et des programmes pour les premiers utilisateurs ou des stagiaires.**
  - → **En développant l'économie fondée sur le savoir, DEO soutiendra des projets qui créent ou modernisent l'infrastructure, la recherche et les compétences du savoir; qui encouragent la R-D qui mène à des technologies ayant un potentiel commercial; qui facilitent le développement et le perfectionnement des compétences qui augmentent le nombre de travailleurs hautement qualifiés; qui misent sur les réseaux pour améliorer les échanges du savoir et la collaboration entre les membres du système d'innovation.**

- Il est nécessaire d'accroître ou de conserver les connaissances approfondies et l'expertise acquises dans les secteurs de l'entrepreneuriat et de l'innovation au Ministère.
  - → **DEO s'appliquera à recruter des professionnels d'expérience, à mi-chemin dans leur carrière, afin d'assurer la conservation des expertises.**
  - → **L'établissement de priorités en matière d'apprentissage et de perfectionnement permettra d'approfondir les connaissances des agents comme des gestionnaires dans des domaines ciblés, comme la commercialisation des technologies et l'accès aux capitaux.**

Nous mesurerons l'atteinte de ce résultat stratégique à l'aide des indicateurs suivants :

- Stabilité de la croissance réelle du PIB;
- Augmentation du commerce international : valeur des exportations, sans compter les secteurs de production primaire (42,922 millions de dollars);
- Stabilité de l'intensité de la recherche et du développement (R-D) : dépenses intérieures brutes en R-D (DIBRD) en tant que pourcentage du PIB.

Développement économique des collectivités

Résultat stratégique

Les collectivités de l'Ouest sont économiquement viables.

Développement économique des collectivités	**2009-2010**	**2010-2011**	**2011-2012**
Ressources humaines (ETP)	81	76	73
Dépenses prévues (en milliers de dollars)	88 846	38 429	37 520

DEO s'efforce d'accroître la viabilité économique des collectivités de l'Ouest canadien en appuyant des initiatives de développement et de diversification qui permettront à celles-ci de profiter d'économies plus durables et de s'adapter à des conjonctures changeantes et difficiles. Il peut s'agir d'une aide pour faciliter le rétablissement de collectivités éprouvées par des situations économiques difficiles ou d'initiatives visant à favoriser la croissance et le développement économiques des collectivités, en tenant compte des facteurs économiques, sociaux et environnementaux. DEO soutient les projets qui aident les collectivités à évaluer leurs forces et leurs faiblesses, les débouchés et le potentiel de nouvelles activités économiques ainsi que leur capacité d'élaborer et de mettre en œuvre les plans communautaires. Ce processus, qui entraîne un exercice de consultation et de facilitation auprès de la collectivité, vise l'intégration des programmes, des services fédéraux et des initiatives horizontales destinés aux collectivités de l'Ouest canadien.

Défis et stratégies de DEO pour les relever

- Diversification des économies rurales dans l'Ouest canadien.
  - → **Travailler avec les Sociétés d'aide au développement des collectivités et d'autres organisations rurales de développement économique dans l'Ouest pour orienter leurs efforts vers la diversification des collectivités rurales.**
- Soutenir la croissance et la compétitivité des petites entreprises de l'Ouest canadien.
  - → **Faciliter l'accès au capital de risque et aux services aux entreprises pour les PME, à l'aide de programmes et de services offerts, par exemple par le Réseau de services aux entreprises de l'Ouest canadien.**
  - → **Collaborer avec les entreprises, les industries et les organisations de recherche de l'Ouest canadien, afin de promouvoir des initiatives systémiques visant à accroître la productivité et la compétitivité des entreprises.**

Défis et stratégies de DEO pour les relever (suite)

- Maintenir en bon état les économies des collectivités de l'Ouest pendant le ralentissement économique mondial.
  - → **Mise en œuvre dans l'Ouest d'une initiative annoncée dans le budget de 2009, le Fonds d'aide aux collectivités, d'une valeur d'un milliard de dollars sur deux ans. Cette initiative nationale aidera les collectivités à conserver et à créer des emplois pour réduire les répercussions à court terme du ralentissement économique mondial.**
  - → **Mise en œuvre dans l'Ouest d'une initiative annoncée dans le budget de 2009, Infrastructure de loisirs du Canada. Cette initiative permettra l'injection de 500 millions de dollars sur deux ans pour la construction de nouvelles installations récréatives communautaires et la modernisation de celles existantes.**
  - → **Promotion de la diversification rurale par des projets qui aident les collectivités à entreprendre des activités de transformation à valeur ajoutée et encouragent la création d'emplois qualifiés.**
  - → **Encourager la participation des Autochtones à l'économie.**

- Collectivités éprouvées par l'infestation du dendroctone du pin ponderosa et le ralentissement du secteur forestier
  - → **Exécuter, surveiller et évaluer l'Initiative de diversification économique des collectivités et l'Initiative d'amélioration des aéroports dans les collectivités de la Colombie-Britannique touchées par le dendroctone du pin ponderosa.**

- Vieillissement de l'infrastructure publique dans l'Ouest canadien
  - → **Maintien et administration du Programme infrastructure Canada, jusqu'à la fin prévue de celui-ci, le 31 mars 2011.**
  - → **Poursuite de la mise en œuvre du Fonds sur l'infrastructure municipale rurale.**
  - → **Administration des projets issus du Fonds canadien sur l'infrastructure stratégique.**
  - → **Mise en œuvre du volet Collectivités du Fonds Chantiers Canada, y compris l'enveloppe supplémentaire affectée dans le budget de 2009 – le *Plan d'action économique du Canada*, et de grands projets d'infrastructure non liés aux transports.**
  - → **Collaboration constante avec Infrastructure Canada et les autres organismes de développement régionaux pour améliorer la mise en œuvre des programmes d'infrastructure nationaux.**

- Affectation des ressources nécessaires à la mise en œuvre des nouveaux engagements, le Fonds d'aide aux collectivités et le programme Infrastructure de loisirs du Canada
  - → **Mise en œuvre du FAC et du programme ILC par une stratégie des ressources humaines couvrant les activités de classification, de dotation et de formation.**
  - → **Exploitation des connaissances et de l'expérience du personnel en place, recrutement de nouveaux employés et, au besoin, activités de formation et d'orientation.**

Nous mesurerons l'atteinte de ce résultat stratégique à l'aide des indicateurs suivants :

- Accroissement du revenu disponible par habitant;
- Stabilité du taux de croissance de la productivité du travail, de 1,2 % (produit intérieur brut réel par heure travaillée).

Politique, représentation et coordination

Résultat stratégique
Les politiques et les programmes renforcent l'économie de l'Ouest canadien.

Politique, représentation et coordination	2009-2010	2010-2011	2011-2012
Ressources humaines (ETP)	62	60	60
Ressources financières	8 800	8 610	8 602

Comme DEO est un ministère relativement petit, il doit s'assurer que ses politiques et programmes de diversification de l'économie de l'Ouest sont adaptés, stratégiques et ciblés.

La *Loi sur la diversification de l'économie de l'Ouest canadien* (1988) accorde au ministre de DEO le pouvoir de faire valoir les intérêts de l'Ouest du Canada dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques, des programmes et des projets économiques nationaux, par la collaboration avec les provinces de l'Ouest et d'autres intervenants et au moyen d'initiatives de recherche stratégiques. DEO agit comme porte-parole efficace de l'Ouest dans les discussions nationales touchant les politiques, susceptibles de déboucher sur des stratégies, des politiques et des programmes efficaces pour répondre aux besoins de développement économique et aux aspirations de la région. Cette approche prévoit une collaboration intergouvernementale, plus particulièrement à l'échelle fédérale, pour saisir les possibilités de croissance à long terme et de diversification dans des secteurs relevant du gouvernement fédéral ou dont la compétence est partagée entre les gouvernements fédéral et provinciaux. Par ailleurs, DEO entreprend les recherches et analyses nécessaires pour éclairer les décisions touchant les politiques et les programmes.

Défis et stratégies de DEO pour les relever

- Chaque économie provinciale a ses caractéristiques et priorités propres.
  - → **Travailler dans ce contexte et appuyer les priorités liées au développement économique national avec les autres ordres de gouvernement dans un esprit de coopération et de collaboration.**
  - → **Des partenariats avec les quatre provinces de l'Ouest au moyen d'accords comme les** Ententes de partenariat pour le développement économique de l'Ouest **et d'autres accords fédéro-provinciaux permettent au Ministère de travailler avec les autres ordres de gouvernement pour faciliter des investissements importants dans des projets qui soutiennent les priorités fédérales et provinciales.**

Défis et stratégies de DEO pour les relever (suite)

- À cause d'une mauvaise coordination, certaines initiatives visant le développement économique risquent de ne pas apporter les avantages économiques attendus dans l'Ouest.
  - → **Poursuivre les efforts du groupe de travail des sous-ministres de l'Ouest responsables du développement économique et de l'innovation.**
  - → **Participer à des forums de consultation établis dans l'Ouest, comme les conseils fédéraux situés dans chaque province, les équipes commerciales régionales et les groupes de hauts fonctionnaires responsables de l'innovation dans l'Ouest.**

- Les forces présentes dans l'Ouest risquent d'être mal exploitées pour l'amélioration de l'économie.
  - → **Encourager une augmentation du contenu à valeur ajoutée provenant de l'Ouest dans les chaînes d'approvisionnement mondiales, par l'intermédiaire de l'Initiative fédérale de la porte et du corridor de l'Asie-Pacifique et du corridor commercial du centre du continent.**
  - → **Promouvoir les industries de l'aérospatiale, de la défense, de la sécurité, de la construction navale et de la haute technologie dans l'Ouest auprès de parties intéressées fédérales et des principaux entrepreneurs internationaux à la recherche de fournisseurs pour l'achat de matériel de défense.**
  - → **Plaider en faveur des contributions de l'Ouest canadien à la Stratégie fédérale en matière de sciences et de technologie, y compris le potentiel d'innovation de l'Ouest pour accroître la compétitivité et la productivité nationales.**
  - → **Approfondir l'analyse de la rentabilisation en vue de développer des centres de transport, de distribution et de logistique dans l'Ouest.**

- DEO doit disposer de la base de recherche nécessaire pour cerner les principaux risques et les possibilités à saisir pour favoriser la prospérité économique de l'Ouest canadien.
  - → **Accroître la collaboration avec les universités pour soutenir la recherche par les étudiants dans des secteurs prioritaires communs.**
  - → **Appuyer la recherche en matière de politiques pour aider l'Ouest canadien à se positionner pour réussir à long terme dans l'économie mondiale.**
  - → **Élaborer des stratégies, des politiques et des programmes qui favorisent une croissance et une capacité concurrentielle durables.**
  - → **Aider les parties intéressées canadiennes à mieux comprendre les possibilités économiques associées à la porte et au corridor de l'Asie-Pacifique, ainsi qu'au corridor commercial du centre du continent.**

Nous mesurerons l'atteinte de ce résultat stratégique à l'aide des indicateurs suivants :

- Inciter 55 % des principaux répondants à considérer que les activités de DEO favorisent la mise en œuvre de politiques et de programmes de développement économique dans l'Ouest canadien;
- Investir et favoriser l'injection de fonds de 350 M$ dans divers projets;
- Voir 85 % des projets achevés au cours de l'exercice afin de répondre aux objectifs de rendement, ou de les dépasser.

Excellence en gestion

En 2009-2010, pour assurer l'excellence en gestion, le Ministère accordera la priorité :

- au renouvellement de la fonction publique;
- à la mesure du rendement;
- à la gestion intégrée des risques.

Les pratiques exemplaires de gestion dans le secteur public, de même que dans le secteur privé, évoluent constamment. Cependant, le fait de prouver que les décisions sont fondées sur des valeurs et une éthique solides et qu'il existe une reddition de comptes, un bon service à la clientèle et une optimisation des ressources compte parmi les normes de haut rendement en fonction desquelles les organisations du secteur public sont évaluées de nos jours.

Dans l'ensemble, DEO est reconnu par ses intervenants et son personnel pour la qualité de sa gestion et sa capacité de réagir aux problèmes[5]. DEO trouve de nouvelles façons de collaborer avec d'autres pour s'assurer que les initiatives du gouvernement sont gérées de façon efficace et efficiente. En fait, le Ministère est fermement engagé à collaborer avec ses partenaires et à optimiser ses investissements, ce qui lui permet d'avoir des répercussions beaucoup plus grandes par l'entremise de ses investissements, politiques et programmes qu'il n'en aurait autrement. Le Ministère, même s'il est relativement petit, participe à bon nombre de programmes et politiques horizontaux (p. ex. le Programme de la plate-forme nord-américaine, l'exécution de programmes d'infrastructure du gouvernement fédéral dans l'Ouest, la coprésidence de conseils fédéraux dans chaque région, etc.) et à des systèmes d'administration communs.

Il y a de nombreuses initiatives de gestion en cours au Ministère, citées et mentionnées dans les plans détaillés des bureaux régionaux et des directions générales.

Le Ministère doit assurer sa propre gestion dans un cadre d'excellence organisationnel mis en place à l'échelle de la fonction publique entière. DEO utilise en partie son *Cadre de responsabilisation de gestion* pour établir ses priorités du prochain exercice en matière de gestion.

En 2009-2010, DEO mettra l'accent sur les priorités suivantes en ce qui a trait à la gestion :

Renouvellement de la fonction publique

Pourquoi s'agit-il d'une priorité?

- Veiller à ce que le Ministère continue d'avoir le personnel, les connaissances et les compétences nécessaires pour accomplir son mandat et contribuer aux priorités du gouvernement du Canada;
- Le renouvellement de la fonction publique figurait parmi les priorités du gouvernement du Canada ces deux derniers exercices, comme en fait foi le *Plan d'action pour le renouvellement de la fonction publique*.

Mesures prévues

DEO soutiendra l'apport supplémentaire nécessaire de personnel qualifié, motivé et avisé par les moyens suivants :

[5] Sources : Évaluation du Programme de diversification de l'économie de l'Ouest en 2008, et Sondage de 2005 auprès des fonctionnaires fédéraux.

- La planification intégrée des activités et des ressources humaines, par :
  - → l'élaboration d'une stratégie des ressources humaines adaptée à la mise en œuvre du FAC et du programme ILC au premier trimestre de l'exercice;
  - → l'identification et le classement en fonction du risque des lacunes touchant les ressources humaines, et la recherche des mesures nécessaires pour les pallier;
- La participation des employés, le perfectionnement professionnel, la gestion des talents et la planification de la relève, par :
  - → la mise en œuvre, à l'échelle du Ministère, des initiatives axées sur la planification de la relève et la gestion des talents des cadres supérieurs;
  - → l'adoption d'une stratégie de trois ans favorisant l'apprentissage et le perfectionnement;
  - → l'analyse des résultats du Sondage de 2008 auprès des fonctionnaires fédéraux et l'élaboration d'un plan d'action relativement aux questions préoccupantes;
  - → la promotion de la Politique de formation en langues officielles de DEO afin de permettre aux employés de travailler dans la langue de leur choix et d'intervenir dans la planification de la relève;
- Les initiatives stratégiques visant le recrutement et le renouvellement, notamment :
  - → l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies pour le recrutement, le maintien et la promotion de groupes désignés en fonction des principes de l'équité en matière d'emploi, selon leur disponibilité sur le marché du travail;
  - → l'embauche de dix nouveaux professionnels d'ici le 31 mars 2010, dont huit seront sélectionnés conformément aux définitions contenues dans la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*;
  - → l'utilisation de programmes de transition à l'intention des étudiants et de mesures de recrutement directes pour la recherche et l'embauche de nouveaux professionnels, à partir des universités de l'Ouest canadien.

Mesure du rendement

Pourquoi s'agit-il d'une priorité?

- Pour optimiser les ressources et faire connaître et comprendre les retombées de ses programmes, DEO a pris un engagement à l'égard de la mesure du rendement.
- L'exercice 2008-2009 a été le premier où des objectifs ont été établis pour l'architecture des activités de programme.
- Pour se doter d'un cadre de mesure du rendement de qualité et conforme aux exigences de la Politique sur la structure de gestion des ressources et des résultats, à mesure que se poursuit la mise en œuvre.

Mesures prévues

Pour soutenir l'amélioration des mesures du rendement, DEO s'attaquera aux défis posés :

- en révisant les mesures de rendement pour en assurer la pertinence et l'efficacité;

- en améliorant le système de base de données sur les projets du Ministère, le Portail des projets, afin de mieux effectuer le suivi des données relatives à la mesure du rendement;
- en adoptant un processus de présentation de rapports sur le rendement pour surveiller le progrès accompli en fonction des objectifs de rendement et soutenir le processus décisionnel ministériel.

Gestion intégrée des risques

Le cadre de gestion intégrée des risques de DEO a été élaboré dans le but de fournir au Ministère les outils dont il a besoin pour s'acquitter de ses responsabilités de gouvernance et de reddition de comptes, et pour soutenir les processus analytiques et la prestation de conseils qui permettent de cerner et d'atténuer les risques de façon appropriée. Notre cadre de gestion des risques est appliqué à toute l'organisation, de l'évaluation des projets individuels au Plan ministériel d'activités, en passant par les stratégies de gestion.
L'Aperçu du profil de risques ministériel porte une attention particulière aux risques environnementaux, aux commentaires découlant de l'évaluation du Cadre de responsabilisation de gestion par le Secrétariat du Conseil du Trésor, aux recommandations tirées de vérifications et d'évaluations, aux risques cernés pendant la mise en œuvre des priorités ministérielles, et à l'architecture des activités de programme (AAP). Le profil de risque est résumé à l'annexe C. Chaque année, et plus souvent s'il y a lieu, le Ministère mettra à jour son évaluation des principaux risques et adaptera ses plans et ses réactions (les stratégies de gestion) en conséquence.

Au plus haut niveau, cela permet de s'assurer que le Plan ministériel d'activités et le *Rapport sur les plans et les priorités* (RPP) sont conçus pour gérer les risques cernés. Une fois les risques ministériels et les stratégies de gestion établis, des plans plus détaillés seront élaborés pour le Ministère au cours du prochain exercice. Cela inclut : le *Plan de gestion du changement*; le *Plan de gestion de l'information et de la technologie de l'information*; le *Plan relatif aux valeurs et à l'éthique;* le *Plan financier*; la Stratégie relative aux langues officielles; la Stratégie d'approvisionnement; la Stratégie de la gestion des biens; et la Stratégie de développement durable, de même que les plans des bureaux régionaux et des directions générales. Chaque plan est harmonisé de façon détaillée avec l'architecture des activités de programme et la stratégie de gestion des risques. Le cadre de reddition de comptes suit le même modèle logique, mais est en retard d'une année ou d'un cycle de reddition de comptes.

Pourquoi s'agit-il d'une priorité?

- L'examen et la mise à jour d'un processus décisionnel fondé sur les risques plus entièrement intégré à tous les aspects de la gestion demeurent importants pour assurer des décisions judicieuses et éclairées.
- De nouvelles attentes concernant la gestion intégrée des risques ont été établies dans les nouvelles versions de certaines politiques du Conseil du Trésor, comme la Politique sur les paiements de transfert et la Politique sur le contrôle interne.

Mesures prévues

Le Ministère s'attaquera à cette priorité :

- par l'examen et la mise à jour d'un processus décisionnel fondé sur les

risques plus entièrement intégré à tous les aspects de la gestion de DEO;
- par la création d'instruments de gestion des risques et la formation des employés dans ce domaine.

Principales mesures relatives à l'excellence en gestion en cours

En plus de ces priorités, d'importantes activités sont en cours dans d'autres secteurs clés du Ministère afin de soutenir les efforts déployés pour obtenir les résultats stratégiques de DEO et respecter son engagement envers l'excellence en gestion. Mentionnons, parmi ces activités :

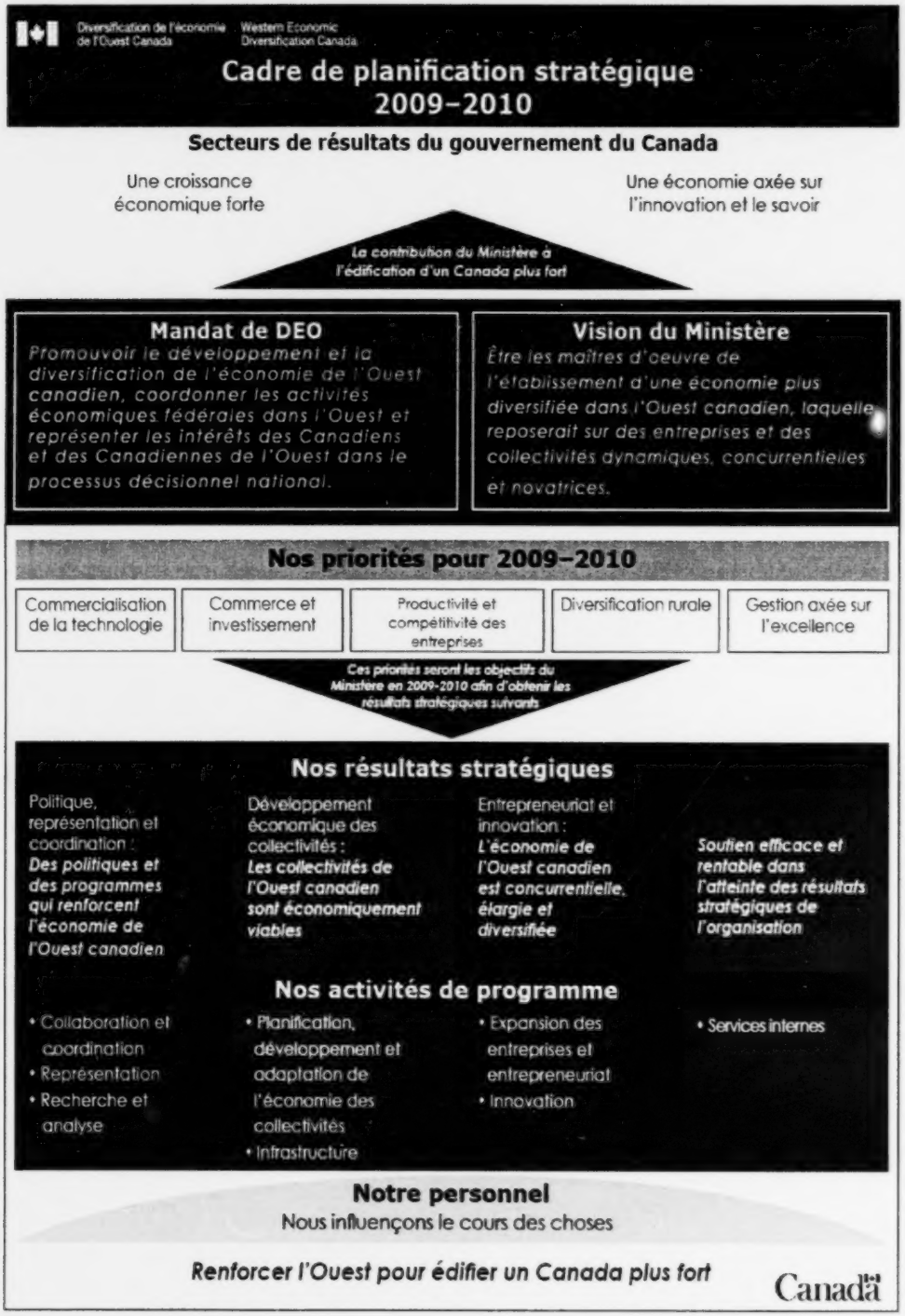
- Dans le cadre de son *Plan relatif aux valeurs et à l'éthique*, le Ministère conçoit des plans d'action régionaux et ministériels en fonction des résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux afin de réagir aux questions préoccupantes ou à d'autres éléments que des employés suggèrent de considérer, et ce, d'ici l'automne 2009;
- Dans le cadre de son *Plan de gestion du changement*, le Ministère se concentre sur trois importantes initiatives de changement organisationnel, soit :
  - → la mise en œuvre constante des priorités découlant de l'initiative de consultation et d'établissement de la vision de 2006;
  - → les changements découlant du programme de renouvellement des ressources humaines et de la fonction publique;
  - → d'importants changements organisationnels apportés pour renforcer les structures de responsabilisation et d'établissement de rapports;
- Dans le cadre du *Plan de gestion de l'information et de la technologie de l'information*, le Ministère maintient son engagement envers le Portail de projets et le programme de gestion de l'information (qui met l'accent sur la gestion des documents électroniques en 2009–2010). Ces deux importantes initiatives soutiennent directement les responsabilités du Ministère en matière de diligence raisonnable, de gestion, de rapports sur les résultats et de divulgation proactive de l'information;
- La Stratégie relative aux langues officielles est entièrement intégrée aux priorités et aux résultats visés par DEO. Dans le cadre de cette stratégie et de ses engagements aux termes de la *Loi sur les langues officielles*, le Ministère centre ses efforts sur les priorités suivantes : la prestation de services dans les deux langues officielles; la création d'un milieu de travail qui encourage l'utilisation des deux langues officielles; et le développement économique des communautés de langues officielles en situation minoritaire (CLOSM) dans l'Ouest. Grâce à l'Initiative de développement économique de la Feuille de route pour la dualité linguistique canadienne 2008-2013, DEO recevra 3,2 M$ sur cinq ans afin de soutenir l'acquisition de nouvelles connaissances spécialisées dans les entreprises en misant sur l'innovation, l'entrepreneuriat, les partenariats et la diversification économique. La poursuite de ces priorités contribuera à la mise en œuvre de politiques et de programmes qui tiennent compte des difficultés des CLOSM de l'Ouest,

et, par le fait même, favorisera la création d'économies diversifiées, compétitives, novatrices et durables au profit des CLOSM;

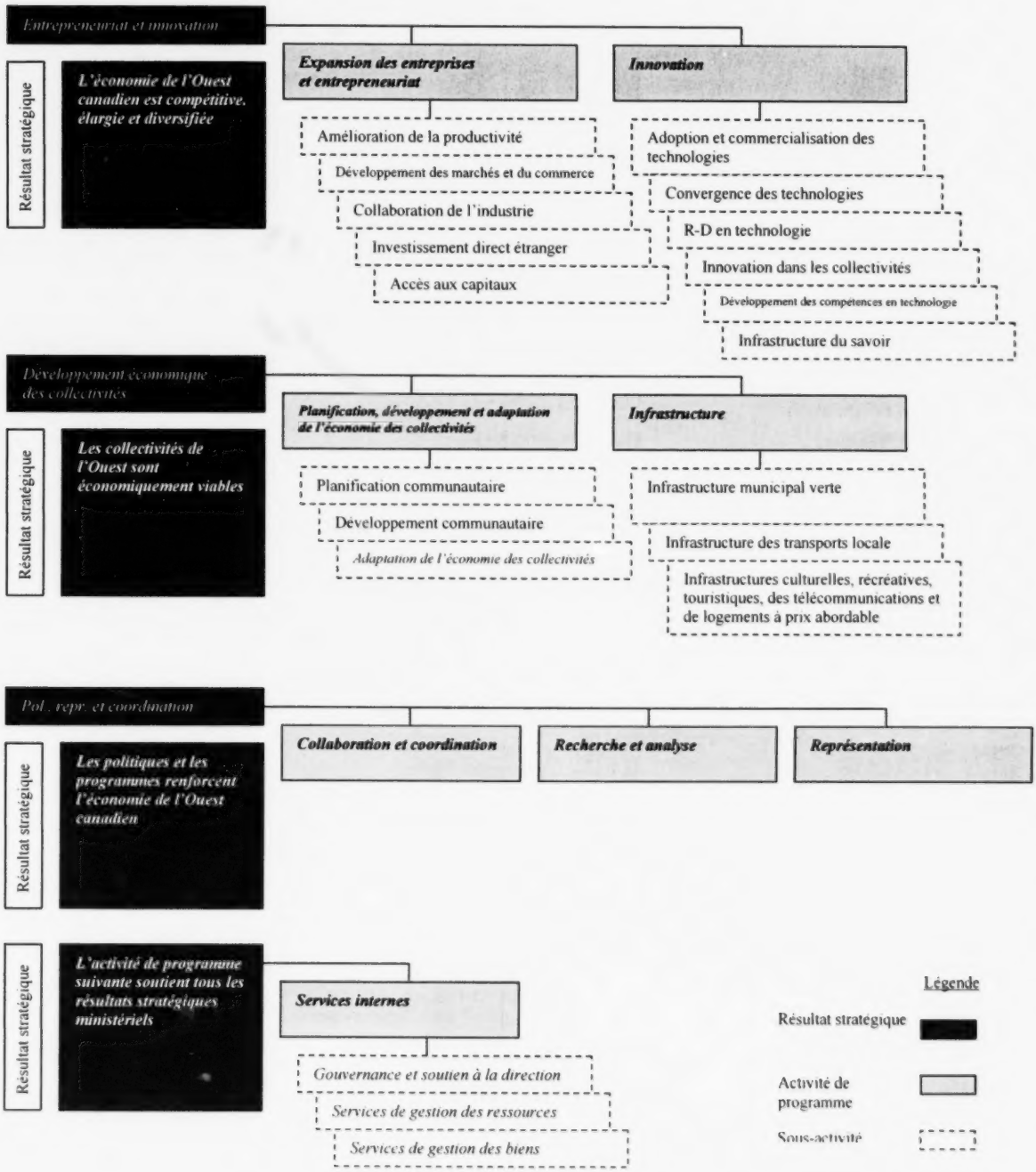
- Dans le cadre de son *Plan de communication*, le Ministère veille plus particulièrement à offrir un solide soutien stratégique aux activités de communication, à mettre en place une approche durable en la matière, à mettre en œuvre le Fonds d'adaptation des collectivités et le programme Infrastructure de loisirs du Canada, à se doter de mécanismes pour assurer la mise à jour constante du contenu sur Internet, à établir des rapports sur les résultats et à assurer la reddition des comptes;
- Dans le cadre de son *Plan de vérification axé sur les risques*, le Ministère sélectionne et classe dans un ordre prioritaire les vérifications en fonction de l'exposition au risque, de l'importance des risques et de la qualité de l'environnement de contrôle interne en place pour atténuer les risques. Les vérifications évalueront indépendamment la gouvernance, la gestion des risques et les pratiques en matière de contrôle du Ministère et fourniront des certitudes. S'il y a lieu, les vérifications permettront aussi d'améliorer le rendement et l'efficacité de ces pratiques;
- Dans le cadre de son *Plan d'évaluation* quinquennal (2008-2013), le Ministère considère l'ensemble des dépenses directes engagées pour l'évaluation de tous ses programmes au cours de cette période, conformément à la politique d'évaluation révisée du Conseil du Trésor. Les projets d'évaluation et les engagements compris dans le plan sont fondés sur une combinaison d'évaluation des risques, d'évaluation des besoins ainsi que d'un processus de consultation, d'analyse et d'établissement des priorités. Les projets d'évaluation fourniront une appréciation impartiale de la pertinence, du rapport coût-efficacité et du succès des dépenses pour les programmes de DEO;
- Dans le cadre de sa *Stratégie de développement durable*, le Ministère encouragera la mise au point, la commercialisation, l'adoption et l'adaptation de nouveaux processus et nouvelles technologies environnementaux dans l'Ouest canadien et fera la promotion des concepts et possibilités de développement durable du gouvernement du Canada.

Toutes ces priorités et activités liées à la gestion sont nécessaires pour que le Ministère puisse obtenir des résultats stratégiques et apporter une contribution positive à l'économie de l'Ouest du Canada et au rendement global du gouvernement du Canada.

Annexe A – Cadre de planification stratégique



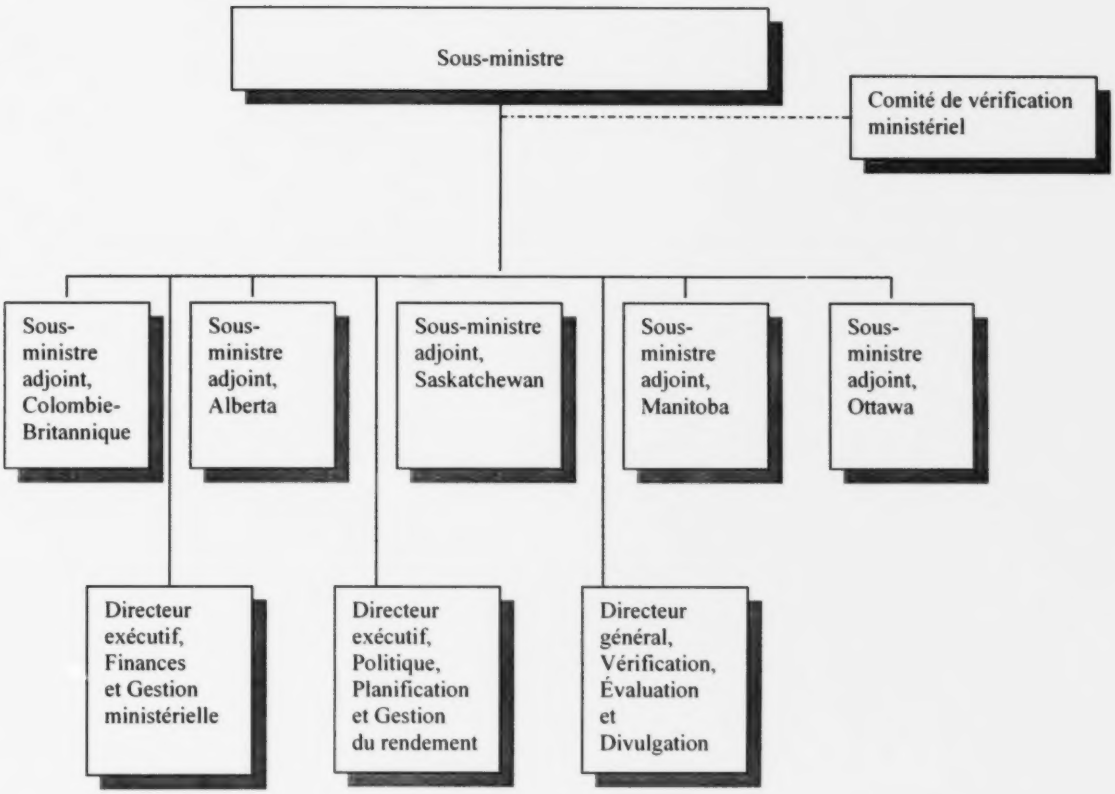
Annexe B - Architecture des activités de programme de DEO



Annexe C - Aperçu du profil de risque ministériel

Profil de risque du ministère de la Diversification de l'économie de l'Ouest Canada, 2009-2010	
Risque	**Précisions**
Résultats	DEO risque de ne pas avoir accès à des résultats sur le rendement précis pour évaluer ses progrès à l'égard de son mandat et de sa gestion interne.
Partenariats	Les partenaires contribuant à la prestation des services de DEO risquent de ne pouvoir réaliser les activités prioritaires fixées.
Communications	Les messages de DEO risquent de ne pas être communiqués avec efficacité et constance, ce qui aurait des répercussions à la fois sur les destinataires internes (c.-à-d. à DEO et au gouvernement) et externes (c.-à-d. partenaires du RSEOC, clients, intervenants et grand public).
Renouvellement de la fonction publique	L'efficacité du programme risque d'être moindre si DEO ne réussit pas à attirer, à former et à fidéliser des employés de grande qualité.
Gestion financière	DEO risque de ne pouvoir montrer l'efficacité de son cadre de gestion financière, et la gestion du budget à l'échelle ministérielle risque d'être déficiente.
Ressources	DEO risque de ne pas disposer des ressources suffisantes au cours des prochaines années pour s'acquitter efficacement de son mandat.
Pertinence des programmes	Les programmes et les politiques risquent de mal répondre aux besoins de l'Ouest canadien en matière de développement et de diversification, ainsi qu'aux priorités du gouvernement du Canada.
Conditions économiques	Un changement majeur risque de se produire dans l'économie mondiale ou intérieure, et DEO pourrait ne pas être assez souple pour adapter ses programmes et stratégies de représentation en conséquence.
Réputation et confiance des intervenants	Les avis des Canadiens de l'Ouest risquent d'être ignorés dans l'élaboration de nouvelles initiatives fédérales. La réputation de DEO pourrait être compromise dans les situations où son rôle dans la mise en œuvre de programmes est entier, alors que le Ministère ne dispose pas de tous les pouvoirs nécessaires pour prendre les décisions qui s'imposent afin de répondre aux préoccupations des divers intervenants locaux.

Annexe D - Organigramme ministériel



Annexe E - Tableau de bord des ressources humaines

Groupes de classification

AS – Services administratifs
CO – Commerce
CR – Commis aux écritures et règlements
CS – Systèmes d'ordinateurs
DM – Sous-ministre
EC – Économique
EX – Direction
FI – Gestion des finances
IS – Services d'information
LS – Bibliothéconomie
PE – Gestion du personnel
PL – Programmes de leadership
PM – Administration des programmes

Glossaire

PME – Petites et moyennes entreprises
FDP – Formation sur la délégation des pouvoirs
AIPRP – Accès à l'information et protection des renseignements personnels
CO-OP – Programme d'enseignement coopératif
PFETE – Programme fédéral d'expérience de travail étudiant
CAP – Programme Cours et affectations de perfectionnement

Composition de l'effectif de DEO par type de poste

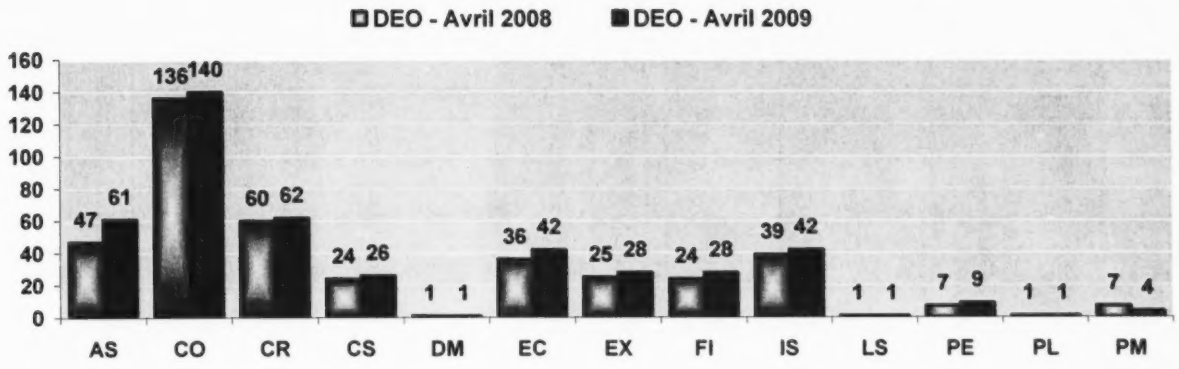
Nombre d'employés de DEO				
	Au 31 mars 2008	Au 31 mars 2009		
Durée indéterminée	395	421	↑	7%
Durée déterminée	13	24	↑	85%
Occasionnel	15	4	S/O	*
Co-op	13	14	S/O	*
PFETE	9	5	S/O	*
Échange (int.)	3	1	S/O	*
Détachement (int.)	11	11	Zéro	0%
CAP (int.)	0	0	Zéro	0%
Total	459	480		

* Données très variables; aucune comparaison précise possible.

DEO – Répartition de l'effectif en 2008-2009

(postes à durée indéterminée et déterminée seulement)

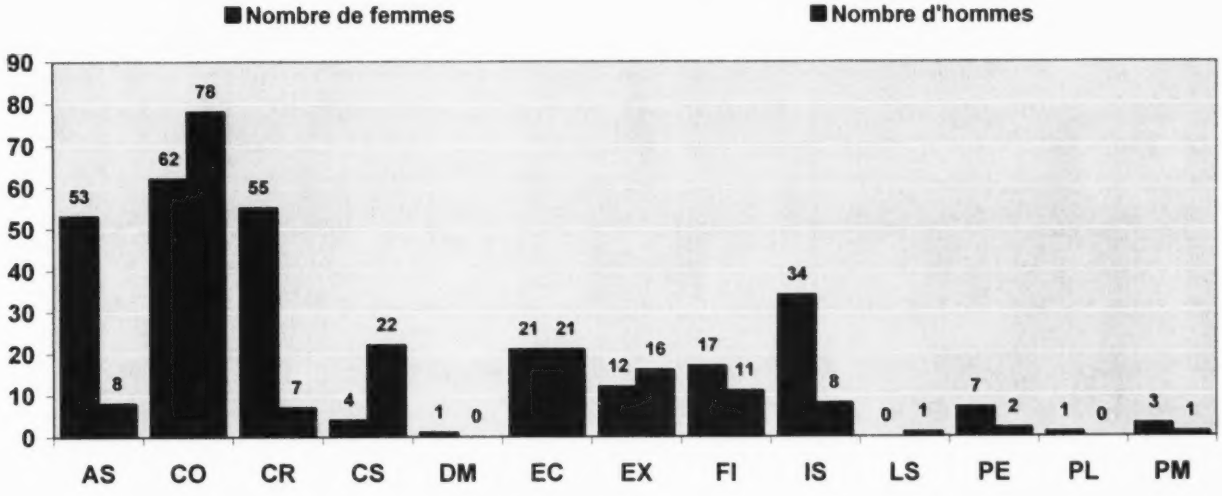
selon le groupe de classification



DEO – Répartition de l'effectif en 2008-2009

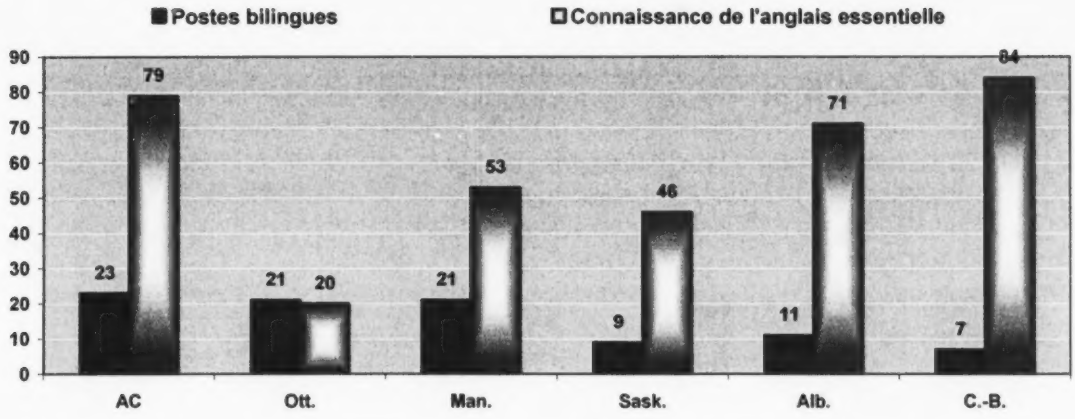
(postes à durée indéterminée et déterminée seulement)

selon le sexe



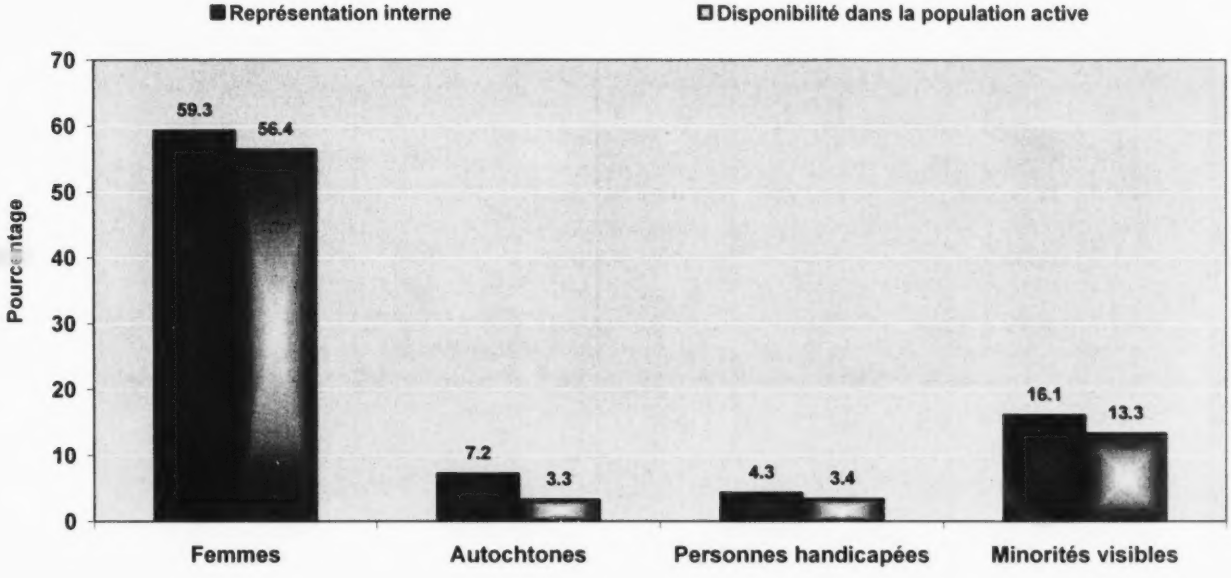
DEO – Représentation des langues officielles

(postes à durée indéterminée et déterminée seulement)



DEO – Équité en matière d'emploi

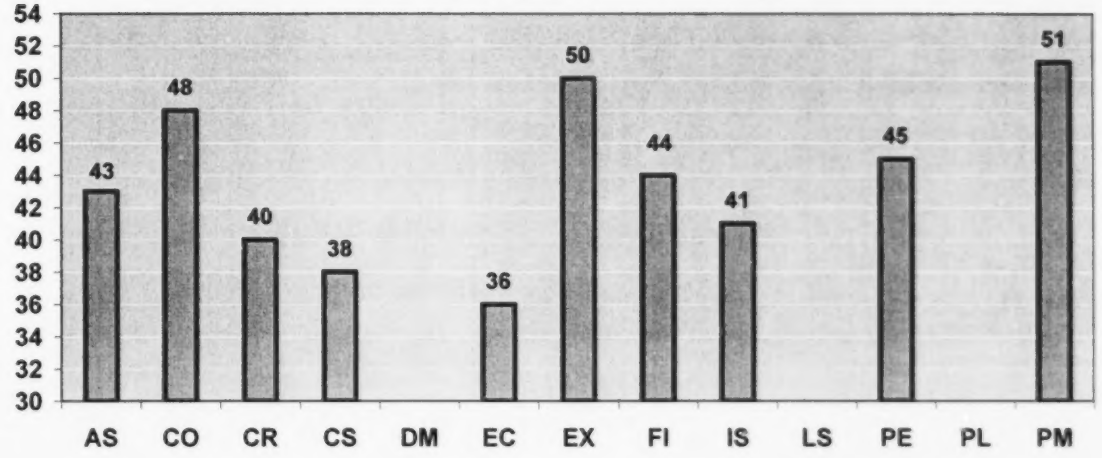
Au 31 mars 2009



DEO – Composition de l'effectif

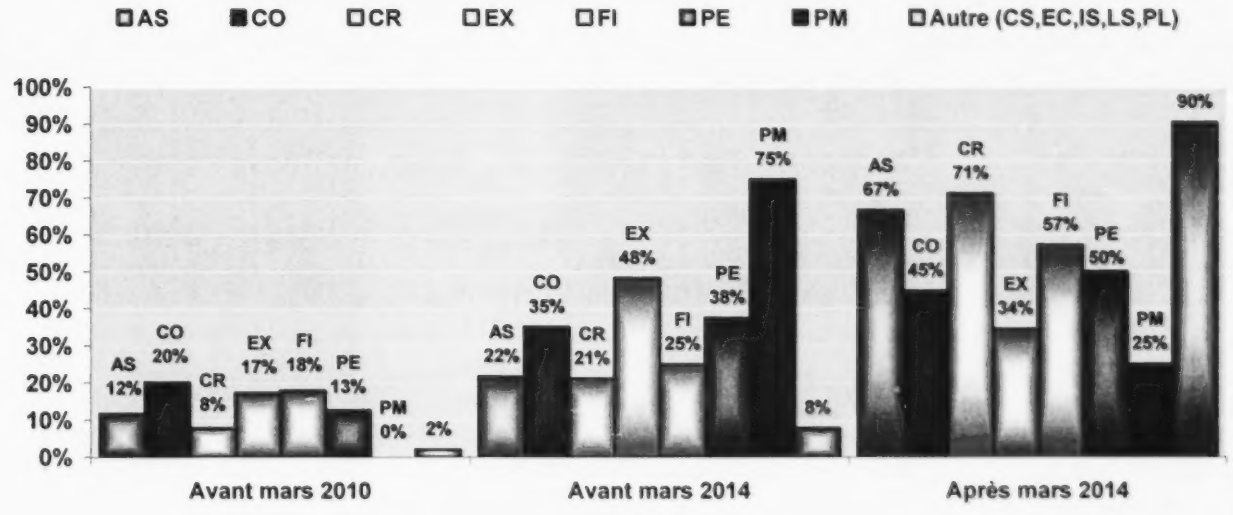
(Postes à durée indéterminée seulement)

Âge moyen par groupe de classification

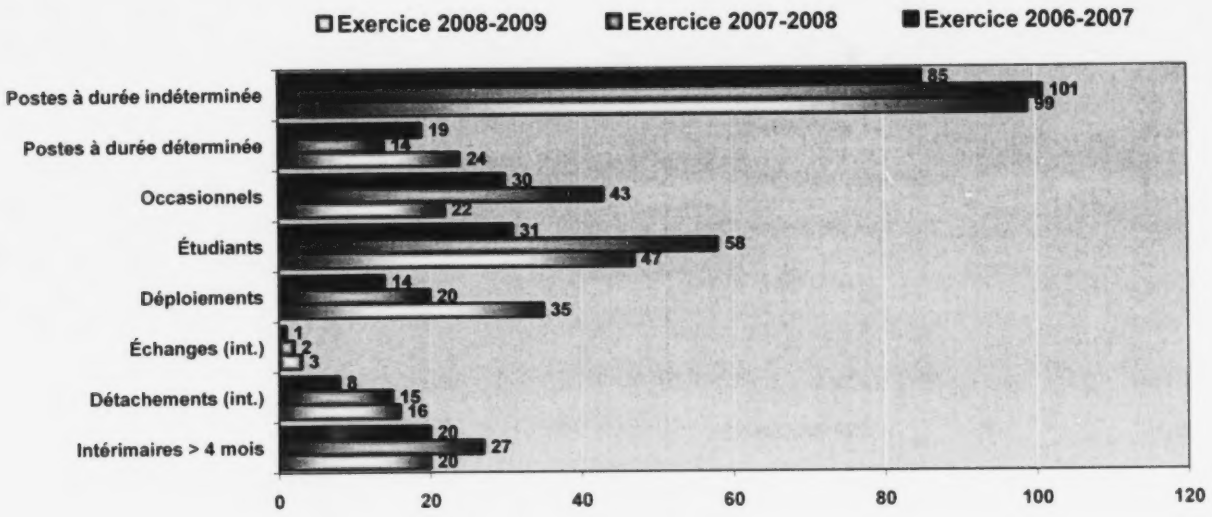


DEO – Estimation de l'admissibilité à la retraite

(Postes à durée indéterminée seulement)

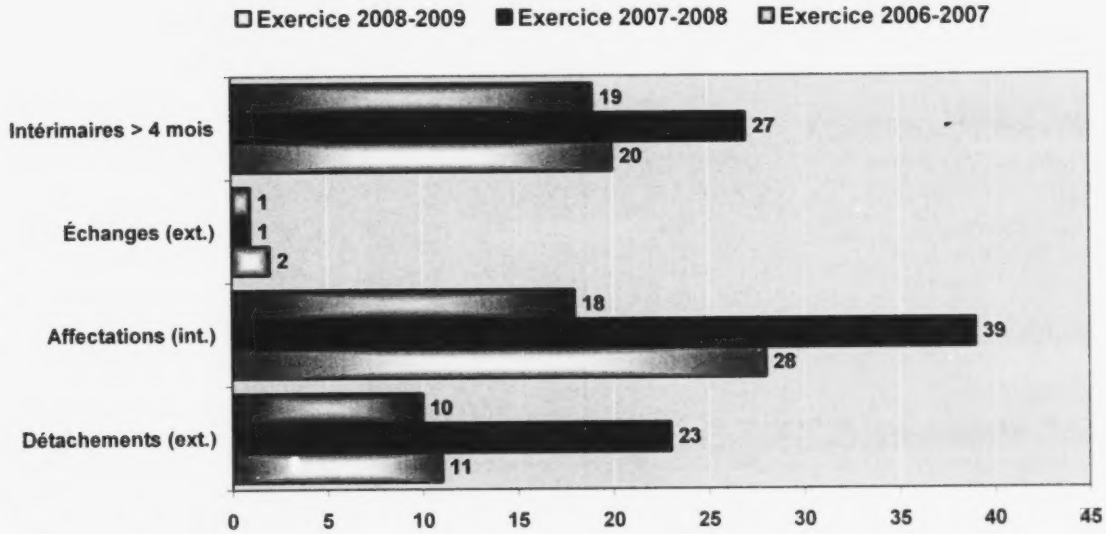


DEO – Comparaison des nominations passées



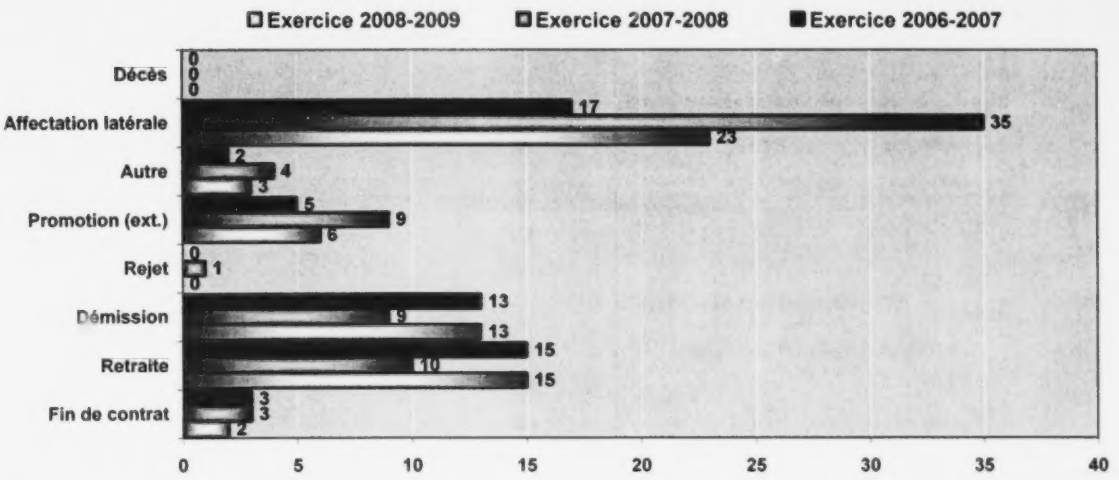
DEO – Comparaison des nouvelles possibilités de perfectionnement et nominations

(postes à durée indéterminée et déterminée seulement)



DEO – Comparaison des cessations d'emploi et départs

(postes à durée indéterminée et déterminée seulement)



Annexe F - Activités de programme en fonction des résultats stratégiques (en milliers de dollars)

		Dépenses prévues (en milliers de dollars)* et ETP			
	Résultats attendus	**2009-2010**	**2010-2011**	**2011-2012**	**Harmonisation avec les résultats visés par le gouvernement du Canada**
Résultat stratégique	**L'économie de l'Ouest canadien est compétitive, élargie et diversifiée** (entrepreneuriat et innovation)				
Activité de programme : Expansion des entreprises et entrepreneuriat	De solides PME dans l'Ouest canadien avec une capacité accrue de rester concurrentielles sur les marchés internationaux	**48 849** ***67 ETP***	38 989 *65 ETP*	38 478 *65 ETP*	Solide croissance économique
Activité de programme : Innovation	Une économie du savoir plus performante	**77 264** ***56 ETP***	55 036 *54 ETP*	49 070 *54ETP*	Économie du savoir novatrice
Résultat stratégique	**Les collectivités de l'Ouest sont économiquement viables** (développement économique des collectivités)				
Activité de programme : Planification, développement et adaptation économiques des collectivités	Augmentation des possibilités économiques et de la capacité des collectivités de relever les défis	**81 280** ***68 ETP***	37 389 *66 ETP*	36 946 *66 ETP*	Solide croissance économique
Activité de programme : Infrastructure	Maximiser les avantages économiques, sociaux, culturels et environnementaux pour les Canadiens de l'Ouest grâce à des investissements dans les infrastructures publiques, de manière coordonnée avec les administrations provinciales et municipales	**7 566** ***13 ETP***	1 040 *10 ETP*	574 *7 ETP*	Solide croissance économique
Résultat stratégique	**Les politiques et les programmes renforcent l'économie de l'Ouest canadien** (Politique, représentation et coordination)				
Activité de programme : Collaboration et coordination	Amélioration de la coordination des activités et des programmes de développement économique dans l'Ouest	**2 888** ***21 ETP***	2 789 *20 ETP*	2 783 *20 ETP*	Solide croissance économique
Activité de programme : Représentation	Des décisions d'autres organisations qui améliorent les politiques et les programmes économiques dans l'Ouest	**3 246** ***31 ETP***	3 211 *30 ETP*	3 213 *30 ETP*	Solide croissance économique
Activité de programme : Recherche et analyse	Une meilleure compréhension des enjeux, des défis, des débouchés et des priorités économiques de l'Ouest canadien	**2 666** ***10 ETP***	2 610 *10 ETP*	2 606 *10 ETP*	Solide croissance économique
Résultat stratégique	**Un soutien efficace et rentable est exercé pour atteindre les résultats stratégiques ministériels**				
Activité de programme : Services internes		**18 762** ***135 ETP***	17 773 *131 ETP*	17 705 *131 ETP*	Solide croissance économique Économie du savoir novatrice
Dépenses totales prévues		**242 521** ***401 ETP***	158 837 *386 ETP*	151 375 *383 ETP*	

* Les dépenses prévues incluent les subventions et les contributions de même que le financement lié au fonctionnement et à l'entretien.